

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel
Verlag
RWS

Patrick Karpa

Human Resource Management im Krankenhaus

Wirkungen der Personalführung
auf das Pflegepersonal

Karpa, Patrick: Human Resource Management im Krankenhaus. Wirkungen der Personalführung auf das Pflegepersonal, Hamburg, Igel Verlag RWS 2018

Buch-ISBN: 978-3-95485-364-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-864-4

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2018
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	10
Vorwort	11
1 Einleitung	13
1.1 Ausgangslage und Hintergrund.....	13
1.2 Fragestellung und Zielsetzung	15
1.3 Inhaltliche Abgrenzung und methodisches Vorgehen	16
2 Definitionen und Begriffsklärungen	19
2.1 Human Resource Management	19
2.2 Zum Begriff der Führung.....	24
2.3 Führungserfolg.....	25
2.4 Zum Verständnis menschlicher Arbeit	27
2.4.1 Job Characteristics Modell nach Hackman und Oldham	28
2.4.2 Job Demands-Resources Modell nach Bakker.....	29
3 Rahmenbedingungen des Unternehmens Krankenhaus.....	31
3.1 Demographische Entwicklung als Einflussfaktor	31
3.2 Fachkräftemangel im Krankenhaus	33
3.3 Die Bedeutung der Diversität.....	35
3.4 Wirtschaftliche und gesetzliche Rahmenbedingungen	35
3.5 Gesellschaftlicher Wertewandel und dessen Folgen.....	37
4 Theoretische Grundlagen der Personalführung.....	39
4.1 Personalführungstheorien	39
4.1.1 Eigenschaftstheorie - „Big Five“ nach McCrea und Costa	40
4.1.2 Verhaltensorientierte Ansatz - Die Führungsstile nach K. Lewin	41
4.1.3 Verhaltensorientierter Ansatz - Führungsstile nach M. Weber	44

4.1.4	Verhaltensorientierter Ansatz - Kontinuum nach Tannenbaum/ Schmidt.....	45
4.1.5	Verhaltensorientierter Ansatz - Verhaltensgitter nach Blake/ Mouton.....	47
4.1.6	Transaktionale und transformationale Führung	48
4.1.7	Kontingenzansatz - 3-D-Theorie nach W.J. Reddin	49
4.1.8	Rollentheoretischer Ansatz - Die Führungsrollen.....	51
4.2	Macht und Vertrauen in Unternehmen	53
4.2.1	Die Rolle der Macht bei der Personalführung.....	53
4.2.2	Die Rolle des Vertrauens bei der Personalführung	55
4.3	Aufgaben und Ziele der Personalführung.....	56
4.4	Das Verständnis über das Führungsdilemma.....	57
4.5	Prinzipielle Erklärungsansätze des Mitarbeiterverhaltens	58
4.5.1	Menschenbilder nach Schein.....	59
4.5.2	X-Y Theorie nach McGregor	62
4.5.3	S-O-R-Modell.....	63
4.6	Die Bedeutung der ethischen Dimension bei der Personalführung	63
5	Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Motive in der Unternehmenspsychologie	67
5.1	Inhaltstheorien der Motivation.....	68
5.1.1	Bedürfnispyramide nach Maslow.....	68
5.1.2	ERG-Theorie nach Alderfer	69
5.1.3	Zweifaktoren-Theorie nach Herzberg	70
5.1.4	Bedürfnisarten nach McClelland.....	71
5.2	Prozesstheorien der Motivation	73
5.2.1	VIE-Theorie nach Vroom.....	73
5.2.2	Motivationsmodell nach Porter/ Lawler.....	74
5.2.3	Zielsetzungstheorie nach Locke	75

6	Management-by Führungstechniken	77
6.1	Management by Objectives (MbO)	77
6.2	Management by Exceptions (MbE)	79
7	Wirkungen der Personalführung auf das Pflegepersonal	81
7.1	Arbeitszufriedenheit und Leistungsverhalten	81
7.2	Motivation.....	84
7.3	Mitarbeiterbindung und Fluktuation.....	87
7.4	Gesundheit der Mitarbeiter	89
8	Zusammenfassung	92
9	Fazit und Ausblick	100
10	Literaturverzeichnis	102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rahmenmodell des Human Resource Management (Darstellung Rowold).....	21
Abbildung 2: Rahmenmodell der Führung nach Nerding (2012).....	26
Abbildung 3: Job Characteristics Modell nach Hackman und Oldham (1980)	29
Abbildung 4: Altersstruktur der Bevölkerung 2013 und 2060 im Vergleich - in Mio. (in %).....	32
Abbildung 5: Übersicht der Führungstheorien (eigene Darstellung).....	39
Abbildung 6: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt	46
Abbildung 7: Managerial grid (Verhaltensgitter) nach Blake und Mouton.....	47
Abbildung 8: Transaktionale und Transformationale Führung nach Bass/ Avolio (1994).....	49
Abbildung 9: 3-D-Modell nach Reddin	51
Abbildung 10: Determinanten und Dimensionen der "dunklen" Seite der Führung nach von Oelsnitz/ Weibler (eigene Darstellung).....	65
Abbildung 11: Bedürfnispyramide nach Maslow (eigene Darstellung)	68
Abbildung 12: ERG-Theorie nach Alderfer (eigene Darstellung).....	70
Abbildung 13: Zweifaktoren-Theorie nach Herzberg (eigene Darstellung).....	71
Abbildung 14: Theorie nach McClelland (eigene Darstellung).....	72
Abbildung 15: Zusammenhänge der VIE-Theorie nach Vroom (eigene Darstellung) ...	74
Abbildung 16: Motivationsmodell nach Porter/ Lawler	75
Abbildung 17: Management by Objectives nach Odiorne (1967)	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Überblick der Generationen und dessen typische Wertvorstellungen (eigene Darstellung).....	38
Tabelle 2:	"Big Five" Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft nach McCrea und Costa (eigene Darstellung).....	41
Tabelle 3:	Führungsstile nach Weber (eigene Darstellung).....	45
Tabelle 4:	Führungsrollen nach Mintzberg (eigene Darstellung).....	52
Tabelle 5:	Dilemmata der Führung nach Blessin & Wick (eigene Darstellung)	58
Tabelle 6:	Theorien X und Y nach McGregor (eigene Darstellung)	62
Tabelle 7:	Begünstigende Faktoren/ Persönlichkeitsmerkmale für unethisches Führungshandeln (eigene Darstellung).....	66
Tabelle 8:	Auswahl an Management-by Techniken (eigene Darstellung).....	77
Tabelle 9:	Unterstützungsmöglichkeiten der Führungskraft bei der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter nach Knoblauch 2004 (eigene Darstellung).....	84
Tabelle 10:	Handlungsmaxime zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit in Bezug auf Mitarbeiterbindung nach Meifert (eigene Darstellung).....	88

Abkürzungsverzeichnis

BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
DKG	Deutsche Krankenhaus Gesellschaft
DKI	Deutsches Krankenhaus Institut
DRG	Diagnosis Related Groups
EZB	Elektronische Zeitschriftendatenbank
HRM	Human Resource Management
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit
KHEntG	Krankenhausentgeltgesetz
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz
MbE	Management by Exceptions
MbO	Management by Objectives
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
PWC	PricewaterhouseCoopers
SGB	Sozialgesetzbuch
SLUB	Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitäts- bibliothek
WiFor	Wirtschaftsforschungsinstitut

Vorwort

Ein großer Dank gilt vor allem meinen Eltern, Großeltern und meinem Partner, welche mich stets unterstützt und die benötigte Zeit sowie Verständnis entgegengebracht haben. Spezieller Dank gilt Frau Prof. Dr. Dangel für die spätabendlichen Anregungen und die Unterstützung.

*Gewidmet ist mein erstes Buch in liebender Erinnerung und tiefer Verbundenheit
meiner Großmutter Regina.*

Vor Ihnen liegt das Buch mit dem Titel Human Resource Management im Krankenhaus - Auswirkungen der Personalführung auf das Pflegepersonal. Der Verlauf meines Studiums Pflege- und Gesundheitsmanagement, sowie meine Tätigkeit als stellvertretenden Leitung einer neurologischen Intensivstation und Stroke Unit im Jahr 2014 gaben den Anlass, sich der komplexen Thematik Personalführung und dessen Auswirkungen auf das Pflegepersonal zu widmen. Einerseits benötigte ich das Wissen für die Ausführung meiner beruflichen Position, andererseits wurden mir diverse Führungsstile sowie Managementcharaktere und dessen Auswirkungen auf die Mitarbeiter in meiner beruflichen Praxis zu Teil. Retrospektiv betrachtet, hatte das bisherige Führungsverhalten von Vorgesetzten, einen Einfluss auf mein eigenes Arbeitsverhalten bzw. Verhalten als Führungskraft und die Identifikation mit dem Unternehmen. Ich konnte auch gruppendynamische Prozesse sowie Arbeits- und Motivationsverhalten der Mitarbeiter beobachten. So dass meiner Ansicht nach ein unmittelbarer Zusammenhang, zwischen Führungs- und Mitarbeiterverhalten, bestehen könnte. Die Bedeutung der Ressource Mitarbeiter für den nachhaltigen Erfolg bzw. das Bestehen eines Krankenhauses, sowie die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit für das Unternehmen wurde mir zunehmend bewusst. Folglich möchte ich mich dieser Thematik in meinem Buch widmen.

Patrick Karpa

Leisnig, 7. März 2018

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Hintergrund

Der gesamte Gesundheitsmarkt, vor allem der Krankenhaussektor, unterliegt ständigen Veränderungen. Zunehmend zeigt sich der Trend der Krankenhäuser zum Wechsel in die private Rechtsform,¹ verstärkt fusionieren Häuser und in Teilbereichen findet ein Outsourcing statt. Die medizintechnische Entwicklung macht die Anpassung von Prozessen und Strukturen im Krankenhaus unwiderruflich erforderlich.² Die Mitarbeiter werden älter, der Bedarf an motiviertem und qualifiziertem Pflegepersonal steigt durch Wachstum des Gesundheitsmarktes. Für die Profilierung eines Krankenhauses als attraktiver Arbeitgeber ist die Personalführung von zentraler Bedeutung.³ Zu den allgemeinen Veränderungen zählen unter anderem steigende Komplexität in den Arbeitsprozessen, zunehmender Konkurrenz- und Kundenorientierungsdruck, Internationalisierung, demographischer Wandel, Wertewandel, steigende Erwartungen seitens der Mitarbeiter und Kunden sowie die „Halbwertzeit“ des Wissens.⁴ An alle Beteiligten eines Unternehmens werden hohe Anforderungen gestellt.⁵ Führungskräfte müssen neben den sogenannten „klassischen“ Anforderungen wie beispielsweise fundiertem und aktuellem Fachwissen, Intelligenz, analytisches Denkvermögen, Einsatzbereitschaft sowie Loyalität auch den zukünftigen Anforderungen entsprechen.⁶ Die zukünftigen Anforderungen an eine Führungskraft sind unter anderem lebenslanges Lernen, Motivationsfähigkeit, Teamarbeit, Management unter den Aspekten der Diversität, systemisches Denken, Führen durch Krisen und ausgeprägte kommunikative sowie soziale Fähigkeiten.⁷

¹ Im Jahr 2014 war jedes dritte Krankenhaus in privatisiert. Im Jahr 1991 lag der Anteil der privaten Krankenhäuser bei 14,8% und im Jahr 2014 bei 35,1%. Der Anteil der Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft sank im selbigen Zeitraum von 46% auf 29,7%. Die Einrichtungen mit freigemeinnützigem Träger änderten sich nur dezent von 35,2% auf 39,1%. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Fachserie 12 Reihe 6.1.1. Gesundheit. Grunddaten der Krankenhäuser. 2014. Wiesbaden (Eigenverlag) 2015, S. 8. pdf- Datei:

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Krankenhaeuser/GrunddatenKrankenhaeuser2120611147004.pdf?__blob=publicationFile. Zugriff am: 27.6.2017.

² Naegler, Heinz: Personalmanagement im Krankenhaus. Berlin (MWV) 2014, S. 13-21.

³ ebenda, S. VII-IX.

⁴ von Rosenstiel, Lutz, Erika Regnet und Michel E. Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), S. 32-37.

⁵ ebenda, S. 29.

⁶ ebenda, S. 43.

⁷ ebenda, S. 37-43.